

**KAJIAN TERHADAP AMALAN TERBAIK
PENGURUSAN PROJEK DI BAWAH
PENGAWASAN JABATAN KERJA RAYA**

MOHAMAD BIN AZIZ

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
2015**

**KAJIAN TERHADAP AMALAN TERBAIK
PENGURUSAN PROJEK DI BAWAH
PENGAWASAN JABATAN KERJA RAYA**

Oleh

MOHAMAD BIN AZIZ

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan
Ijazah Doktor Falsafah**

Oktober 2015

PENGHARGAAN

Saya bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya maka penyelidikan ini telah dapat disempurnakan dengan jayanya.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Profesor Madya Sr Dr. Ilias bin Said, selaku penyelia yang banyak membantu dan memberi panduan, tunjuk ajar, dan bimbingan sepanjang proses menyedia dan menyempurnakan tesis ini.

Di samping itu, saya merakamkan ribuan terima kasih kepada mantan Naib Canselor Universiti Sains Malaysia, Tan Sri Profesor Dzulkifli Abdul Razak kerana menerima saya sebagai pelajar warga emas sedari program ijazah pertama sehingga ke peringkat Ijazah Doktor Falsafah.

Penghargaan ini juga ditujukan kepada mantan dekan PP Perumahan, Bangunan dan Perancangan, Dato' Profesor Dr. Ir. Mahyuddin Ramli dan pensyarah-pensyarah di Pusat Pengajian Perumahan, Bangunan dan Perancangan, Universiti Sains Malaysia yang banyak memberi galakkan, bantuan, bimbingan dan nasihat di sepanjang tempoh pengajian di Universiti Sains Malaysia. Saya amat menghargai segala budi baik staf pentadbiran dan teknikal di PP Pengajian Perumahan, Bangunan dan Perancangan.

Perjalanan ini akan menjadi mustahil tanpa dorongan dan kasih sayang yang tidak terbatas daripada isteri dan anak-anak. Semoga kejayaan ini akan menjadi pencetus inspirasi untuk anak-anak dan cucu-cucu sekalian.

ISI KANDUNGAN

Halaman

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
SINGKATAN PERKATAAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xvi
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.3 Objektif Penyelidikan	7
1.4 Skop Penyelidikan	8
1.5 Kepentingan Penyelidikan	8
1.6 Susunan Tesis	9
BAB DUA SENARIO PENGURUSAN PROJEK DI JABATAN KERJA RAYA ..	11
2.1 Pengenalan	11
2.2 Jabatan Kerja Raya Penggerak Utama Pembangunan di Malaysia	11
2.3 Kelemahan Tatacara Peranan Pengurusan Projek di Jabatan Kerja Raya	24
2.3.1 Prestasi Berkualiti	25
2.3.2 Membentuk Kualiti Kepimpinan	27
2.3.3 Membentuk Kerja Berpasukan	29

2.4	Kelemahan Projek Pembinaan.....	29
2.4.1	Dokumentasi	30
2.4.2	Bayaran Kemajuan Lewat	36
2.4.3	Projek Terbengkalai atau Tertangguh	40
2.4.4	Mutu Kerja Yang Rendah.....	45
2.4.5	Tambahan Masa	46
2.4.6	Tambahan Kos.....	48
2.4.7	Kurang Peruntukan.....	48
2.4.8	Kerja-kerja Tambahan	48
2.4.9	Lambat Tutup Akaun.....	49
2.4.10	Masalah Kecacatan.....	51
2.5	Rumusan	58

BAB TIGA PERANAN PENGURUSAN PROJEK DALAM INDUSTRI

PEMBINAAN		59
3.1	Pengenalan.....	59
3.2	Pengurus Projek.....	59
3.3	Peranan Pengurus Projek.....	61
3.4	Ciri-ciri Projek Pembinaan	64
3.5	Faktor Pengurusan	68
3.5.1	Perancangan.....	72
3.5.2	Pengawalan.....	73
3.5.3	Mengatur dan Menyelaras	73
3.5.4	Kriteria Prestasi Pelaksanaan Projek	74
3.6	Faktor Kepimpinan.....	77

3.6.1	Ilmu Perhubungan Dalam Kepimpinan Pengurusan	80
3.7	Faktor Kerja Berpasukan	93
3.7.1	Tujuan Penubuhan Pasukan Projek	94
3.7.2	Peranan Ahli Pasukan Projek	96
3.7.3	Perhubungan dalam Pasukan Projek	98
3.8	Rangka Kerja Konseptual Amalan Terbaik Pengurusan Projek	103
3.9	Hipotesis	104
3.9.1	Perhubungan di antara Pengurusan dan Keperluan Alaman Terbaik di kalangan Pengurusan Projek di Jabatan Kerja Raya	105
3.9.2	Perhubungan di antara Kepimpinan dan Keperluan Alaman Terbaik Pengurusan Projek Jabatan Kerja Raya	105
3.9.3	Perhubungan di antara Kerja Berpasukan dan Keperluan Alaman Terbaik Pengurusan Projek Jabatan Kerja Raya	106
3.10	Rumusan	107
BAB EMPAT KAEDAH PENYELIDIKAN		108
4.1	Pengenalan	108
4.2	Rekabentuk Kajian	109
4.3	Kaedah Persampelan	112
4.4	Proses Pengumpulan Data	116
4.5	Instrumentasi	117
4.5.1	Pengukuran dan Instrumentasi	119
4.5.2	Pengukuran dan Pengoperasian Pemboleh Ubah	120
4.5.3	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	137
4.5.4	Analisis Terhadap Kesahan Instrumen	138

4.6	Pengumpulan Data	139
4.7	Kaedah Data Analisis	140
4.8	Rumusan	143
BAB LIMA PENEMUAN DAN PERBINCANGAN		145
5.1	Pengenalan.....	145
5.2	Kaedah Penyucian Data.....	146
5.2.1	Pengesanan ' <i>Missing Data</i> '	146
5.2.2	Data Tersisih (' <i>outliers</i> ')	147
5.3	Latar Belakang Responden Kajian	147
5.4	Perhubungan di antara Peranan Pengurus Projek dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek (Objektif Nombor Dua).....	150
5.4.1	Perhubungan di antara Pengurusan dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek	151
5.4.2	Perhubungan di antara Kepimpinan dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek	152
5.4.3	Perhubungan di antara Kerja Berpasukan dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek	153
5.4.4	Perhubungan di antara Pengurusan, Kepimpinan, Kerja Berpasukan dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek	154
5.4.5	Rumusan	155
5.5	Pembangunan Model Amalan Terbaik Pengurusan Projek Jabatan Kerja Raya, Malaysia (Objektif Ketiga)	156
5.5.1	Kesahan	157
5.5.2	Pengurusan	158

5.5.3	Kepimpinan	161
5.5.4	Kerja Berpasukan	163
5.5.5	Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Model.....	164
5.5.6	Ujian Deskriptif untuk Model Amalan Terbaik Pengurusan Projek.....	166
5.5.7	Cadangan Model Teori	167
5.5.8	Perbincangan Penemuan Pembangunan Model Amalan Terbaik Pengurusan Projek	168
5.6	Rumusan	175
BAB ENAM KESIMPULAN		176
6.1	Pengenalan.....	176
6.2	Kesimpulan Kajian	176
6.2.1	Objektif Pertama	176
6.2.2	Objektif Kedua.....	177
6.2.3	Objektif Ketiga	178
6.3	Sumbangan Asas Kajian.....	180
6.3.1	Sumbangan kepada Akademik/Teori	181
6.3.2	Sumbangan Kepada Pengamal	182
6.4	Had Kajian.....	183
6.4.1	Isu Umum	183
6.4.2	Had Dari Segi Perspektif Metodologi	184
6.5	Cadangan Penyelidikan Masa Depan	185
RUJUKAN		187

LAMPIRAN(BORANG SOAL SELIDIK)	208
LAMPIRAN(ANALISIS DATA).....	215

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1: Kelebihan dan Kekurangan Dokumentasi	34
Jadual 3.1: Komponen Amalan Terbaik Pengurusan Projek	68
Jadual 3.2: Konsep Penyelidikan Utama yang Menggambarkan Halangan Kepada Komunikasi Ilmu	87
Jadual 4.1: Hirarki Jawatan Dalam Jabatan Kerja Raya Negeri	120
Jadual 4.2: Populasi Kajian	121
Jadual 4.3: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Sistematik)	129
Jadual 4.4: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Modal Insan)	137
Jadual 4.5: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Perancangan)	130
Jadual 4.6: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Perhubungan)	130
Jadual 4.7: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Perhatian)	130
Jadual 4.8: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Galakkan)	130
Jadual 4.9: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Bekerjasama)	130
Jadual 4.10: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Bersedia)	131
Jadual 4.11: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Percambahan Fikiran)	131
Jadual 4.12: Rumusan Pemboleh Ubah dan Pengukuran Instrumentasi (Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	131
Jadual 4.13: Tahap Kebolehpercayaan Instrumen (Ujian Rintis)	138
Jadual 5.1: Maklumat LatarBelakang Pengurus Projek	149

Jadual 5.2: Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan	150
Jadual 5.3: Kolerasi Pearson antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (Pengurusan) dan Pemboleh Ubah Bersandar (Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	152
Jadual 5.4: Kolerasi Pearson antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (Kepimpinan) dan Pemboleh Ubah Bersandar (Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	153
Jadual 5.5: Kolerasi Pearson antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (Kerja Berpasukan) dan Pemboleh Ubah Bersandar (Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	154
Jadual 5.6: Kolerasi Pearson antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (Pengurusan, Kepimpinan dan Kerja Berpasukan) dan Pemboleh Ubah Bersandar (Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	155
Jadual 5.7: Rumusan Keputusan-Perhubungan diantara Pelaksanaan Peranan Pengurus Projek dan Amalan Terbaik Pengurusan Projek	156
Jadual 5.8: Analisis Faktor Pengukuran Pengurusan	160
Jadual 5.9: Analisis Faktor Pengukuran Kepimpinan	162
Jadual 5.10: Analisis Faktor Pengukuran Kerja Berpasukan	164
Jadual 5.11: Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	165
Jadual 5.12: Ujian Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian	167
Jadual 5.13: Pengaruh Pemboleh Ubah Pengurusan Terhadap Amalan Terbaik Pengurusan Projek	169
Jadual 5.14: Pengaruh Pemboleh Ubah Kepimpinan Terhadap Amalan Terbaik Pengurusan Projek	170
Jadual 5.15: Pengaruh Pemboleh Ubah Kerja Berpasukan Terhadap Amalan Terbaik Pengurusan Projek	171
Jadual 5.16: Keputusan Regresi Pelbagai untuk Pemboleh Ubah Tidak Bersandar dan Pemboleh Ubah Bersandar (Keseluruhan Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	172
Jadual 5.17: Keputusan Regresi Pelbagai untuk Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (Keseluruhan Amalan Terbaik Pengurusan Projek)	173

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1: Laporan Audit Negara 2011	41
Rajah 3.1: Rangka Kerja Konseptual Amalan TerbaikPengurusan Projek	104
Rajah 3.2: Konseptual Perhubungan di antara Pengurusan dan Amalan Terbaik di kalangan Pengurus Projek di Jabatan Kerja Raya	105
Rajah 3.3: Konseptual Perhubungan di antara Kepimpinan danAmalan Terbaik di kalangan Pengurus Projek di Jabatan Kerja Raya	106
Rajah 3.4: Konseptual Perhubungan di antara Kerja Berpasukandan Amalan Terbaik di kalangan Pengurus di Jabatan Kerja Raya	107
Rajah 4.1: Pemboleh Ubah Bersandar dan Pemboleh Ubah Tidak Bersandar Terbina	121
Rajah 4.2: Dimensi Pengurusan Terbina	121
Rajah 4.3: Dimensi Kepimpinan Terbina	122
Rajah 4.4: Dimensi Kerja Berpasukan Terbina	122
Rajah 4.5: Dimensi Bekerjasama	123
Rajah 4.6: Dimensi Perancangan	124
Rajah 4.7: Dimensi Perancangan	124
Rajah 4.8: Dimensi Perhubungan	125
Rajah 4.9: Dimensi Perhatian	126
Rajah 4.10: Dimensi Galakan	126
Rajah 4.11: Dimensi Bekerjasama	127
Rajah 4.12: Dimensi Bersedia	128
Rajah 4.13: Dimensi Percambahan Fikiran	128
Rajah 4.14: Dimensi Amalan Terbaik Pengurusan Projek di Jabatan Kerja Raya	129

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 5.1: Cadangan Model Teori	168

SINGKATAN PERKATAAN

JKR	Jabatan Kerja Raya
PBA	Perbadanan Bekalan Air
SYABAS	Syarikat Bekalan Air Selangor
PWD	Public Works Department
CIDB	Construction Industry Development Board

KAJIAN TERHADAP AMALAN TERBAIK PENGURUSAN PROJEK DI BAWAH PENGAWASAN JABATAN KERJA RAYA

ABSTRAK

Pengurusan, kepimpinan dan kerja berpasukan telah dikenalpasti sebagai faktor penentu kepada kejayaan pelaksanaan projek pembinaan di bawah pengawasan Jabatan Kerja Raya, Malaysia. Faktor-faktor yang dinyatakan di atas membentuk asas amalan terbaik pengurusan projek yang digunakan oleh Jabatan Kerja Raya dalam pengawasan projek mereka. Amalan terbaik boleh menjadi pengawasan dan pengurusan projek yang lebih baik kepada projek kerajaan dan secara tidak langsung membawa kepada peningkatan produktiviti kakitangan. Bagi menjadikan cita-cita ini menjadi realiti, satu rangka kerja Pengurusan Projek yang mengabungkan faktor-faktor pengurusan, kepimpinan dan kerja berpasukan perlu dibentuk di Jabatan Kerja Raya. Rangka kerja ini akan membantu Jabatan Kerja Raya dalam menyelia projek mereka ke arah lebih selaras. Objektif-objektif kajian ini adalah mengkaji hubungan di antara pelaksanaan peranan tugas pengurus projek, keperluan amalan pengurus projek dan membentuk penilaian pelan kerja untuk amalan terbaik pengurus projek. Kajian ini menerapkan borang kaji selidik dalam proses pengumpulan data. Responden untuk kajian ini adalah sampel secara rawak yang terdiri daripada pengurus projek Jabatan Kerja Raya yang bekerja di sebelas buah negeri iaitu Perlis, Kedah Pulau Pinang, Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pahang, Terengganu dan Kelantan. Sebanyak 196 borang soal selidik telah diedarkan dan hanya 130 borang soal selidik yang telah dikembalikan iaitu kadar maklum balas adalah sebanyak 66%. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi pelbagai. Keputusan

kajian menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif di antara faktor pelaksanaan dengan peranan pengurus projek dan keperluan amalan terbaik pengurus projek di Jabatan Kerja Raya. Analisis regresi pelbagai menunjukkan semua faktor pemboleh ubah dapat mengandaikan keperluan amalan terbaik pengurus projek ke arah prosedur pelaksanaan peranan pengurus projek di Jabatan Kerja Raya. Ia mencadangkan kajian masa hadapan lebih ramai ahli pasukan dalam industri seumpunya kontraktor, perunding dan lain-lain agensi kerajaan perlu terlibat pada peringkat pengumpulan data. Kajian perbandingan dalam kalangan mereka akan meningkatkan potensi nilai amalan terbaik pengurusan projek di Jabatan Kerja Raya, Malaysia.

A STUDY ON THE PROJECT MANAGEMENT BEST PRACTICES UNDER SUPERVISION OF JABATAN KERJA RAYA

ABSTRACT

Management, leadership and teamworks have been identified as the determining factors for the successful implementation of construction projects under the supervision of Jabatan Kerja Raya, Malaysia. These aforementioned factors form the basis of project management best practices utilized by Jabatan Kerja Raya in supervising their projects. The best practice could lead to a better supervision and project management for the government projects and indirectly lead to a higher staff productivity. To make these ambitions a reality, a Project Management framework combining the factors of management, leadership and teamwork should be formed in Jabatan Kerja Raya. The framework could help Jabatan Kerja Raya in supervising their projects in a more coordinated manner. The objectives of this research are to study the relationship between the implementation roles, the duties of project manager, the needs for the project manager practice and form the valuation of workplan for the best practice of the project manager. This study adopts questionnaire survey in the data collection. The research respondents were randomly sampled from Jabatan Kerja Raya project managers working in eleven states, namely Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pahang, Terengganu and Kelantan. From 196 questionnaire forms distributed, only 130 were returned, response rate of 66 percent, which forms 66%. Data were analysed by using descriptive statistics, factor analysis, correlation analysis and multi regression analysis. The research result shows that there were positive communication in between implementation factor with the roles of project manager and the needs of

best practice project manager in Jabatan Kerja Raya. The multi regression analysis shows that all the variation factors can assume that the needs of the best practice project manager towards implementation procedure, the roles of project manager in Jabatan Kerja Raya. It is suggested that for future research more players in the industry such as contractors, consultants and other government agencies should be involved in the data collection stage. Comparative studies among them can potentially increase the value of project management best practices in Jabatan Kerja Raya, Malaysia.

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Bidang industri pembinaan merupakan satu bidang penting dalam menjana pendapatan negara. Industri yang berasaskan projek ini terus berkembang sepanjang tahun. Industri ini dikemudikan oleh Jabatan Kerja Raya untuk pembangunan yang dianjurkan oleh pihak kerajaan. Industri pembinaan merupakan salah satu industri utama dalam ekonomi dunia (Lee dan Chen, 2011). Industri ini menampilkan kerja-kerja pembinaan bangunan serta infrastruktur yang diperlukan dalam pembangunan sosial, ekonomi dan lain-lain dalam membantu pembangunan negara.

Dalam Rancangan Pembangunan Malaysia termasuk Rancangan Malaysia Kelapan (RM-8) sebanyak RM253.40 bilion telah diperuntukan bagi pembangunan sektor awam iaitu sebahagian diperuntukan untuk penyelenggaraan sebanyak RM9.7 bilion. Jumlah peruntukan bagi penyelenggaraan terus ditambah setiap tahun. Sejumlah 9.7 bilion ringgit telah disediakan pada tahun 2008, untuk pelbagai kerja penyelenggaraan (Bajet, 2008) dan begitu juga dalam Rancangan Malaysia yang ke Sembilan ini, berbilion-bilion ringgit telah diperuntukan kepada industri pembinaan. Memang diperakui dengan peruntukan yang tinggi, ia diharapkan akan dapat merangsangkan lagi dan peningkatan serta perkembangan industri pembinaan, mengembangkan sektor ekonomi dan menjana pendapatan negara.

Pengurusan yang cekap akan memberi hasil yang lebih positif, sepertimana yang dinyatakan oleh Massey (2010) pengurusan projek adalah merupakan pengurusan

risiko. Semasa pelaksanaan projek, pelbagai risiko mungkin akan berlaku. Berpanduan kepada permasalahan ini, penempatan seorang pengurus projek yang memahami amalan terbaik sebagai pengurus projek merupakan satu usaha penambahbaikan yang amat diperlukan dalam industri binaan ini. Pelbagai jenis risiko dan bentuk pengurusan yang sesuai akan dikenal pasti bagi mengatasinya.

Dalam keghairahan mengembangkan pembangunan industri pembinaan ini, adalah didapati meningkatnya perbelanjaan yang tinggi dalam kerja-kerja penyelenggaraan, kerja-kerja membaikpulih dan pelbagai lagi akibat dari ketidakcekan para ahli pasukan projek semasa melaksanakan pembinaan projek. Ada juga projek yang rosak, runtuh dan langsung tidak dapat digunakan. Pihak kerajaan kini terpaksa menanggung berjuta-juta ringgit dalam menunaikan tanggungjawab untuk menyelesaikan masalah ini (Bajet, 2008). Sesungguhnya perbelanjaan ini dapat dielakkan sekiranya pelaksanaan pengurusan projek yang lebih cekap diterapkan dalam menguruskan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Pengurusan projek seharusnya mula melakukan penambahbaikan dalam perkara ini. Mewujudkan satu ahli pasukan atau individu yang dinamakan pengurus projek yang memahami amalan terbaik sebagai pengurus projek adalah satu cara penyelesaian yang sesuai untuk mengatasi masalah ini (Nelson, 2010). Seorang pengurus projek yang bertanggungjawab dalam perancangan, pelaksanaan, jaminan kualiti dan penutupan akaun projek dapat dilakukan dengan sempurna demi untuk kepuasan pelanggan (Chiu, 2011).

Hampir di setiap pembentangan belanjawan negara yang dibentangkan oleh Perdana Menteri Malaysia di dewan parlimen menyentuh tentang peruntukan pembangunan serta perbelanjaan penyelenggaraan infrastruktur awam (Zakaria et al., 2013). Dalam pembentangan bajet tahun 2005 pada 10hb September 2004 yang lalu, sebanyak RM500 juta diperuntukan bagi meningkatkan kerja-kerja penyelenggaraan (Bajet 2004). Hal ini satu peruntukan yang besar dan timbul daripada sistem pengurusan yang tidak cekap. Di samping itu sejumlah RM30 bilion diperuntukan kepada perbelanjaan pembangunan. Sebahagian besar peruntukan yang dicadangkan iaitu RM80.5 bilion atau 71.6 peratus adalah untuk Perbelanjaan Mengurus, manakala RM30 bilion untuk Perbelanjaan Pembangunan. Sebanyak dua bilion ringgit diperuntukan untuk Simpanan Luar Jangka (Mohamad, 2003).

Dalam pembentangan belanjawan bagi Rancangan Malaysia yang Kesembilan yang lalu, dalam usaha pihak kerajaan untuk memperkasakan sekolah telah mendapat peruntukan yang tinggi dan usaha pembestarian sekolah dengan peruntukan sebanyak RM284 juta, manakala RM1.5 juta untuk program pengkomputeran sekolah. Sejumlah RM200 juta pula disediakan kepada pendidikan dan latihan. Berjuta-juta lagi peruntukan untuk pembangunan polis, kesihatan, bomba, kastam dan pelbagai lagi.

Peruntukan belanjawan rancangan Malaysia terus meningkat dari tahun ketahun. Dalam Rancangan Malaysia Ke-10, kerajaan telah memperuntukkan sebanyak RM320 bilion bagi perbelanjaan pembangunan, dari jumlah itu 55% telah diagihkan kepada pembangunan ekonomi, 30% sektor sosial, 10% kepada sektor

keselamatan 5% kepada sektor pentadbiran. Dari perangkaan ini jelas kerajaan Malaysia memang menitikberatkan tentang pembangunan. Dengan jumlah peruntukan yang besar ini, ia memerlukan bentuk pengurusan yang lebih cekap, agar tidak berlaku pembaziran dalam pengurusan kewangan. Perkara ini membuktikan bahawa perlunya penempatan seorang pengurus projek yang memahami amalan terbaik sebagai pengurus projek bagi memastikan peruntukan berjuta-juta ringgit oleh kerajaan dapat dijimatkan.

1.2 Pernyataan Masalah

Kajian ini melibatkan pengurusan projek di bawah seliaan Jabatan Kerja Raya, Malaysia. Terdapat pelbagai kelemahan dalam pelaksanaan sistem pengurusan projek oleh Jabatan Kerja Raya ini. Ia perlu diberi perhatian yang serius untuk memulihkan martabat dan nama baik Jabatan Kerja Raya, Malaysia iaitu selaku peneraju industri pembinaan negara perlumelaksanakan amalan terbaik pengurusan projek. Amalan terbaik pengurusan projek merujuk kepada teknik, kaedah atau proses yang dipercayai lebih cekap dan berkesan dalam mencapai matlamat projek pembinaan berbanding kaedah atau teknik yang lain (Ilies et al., 2010).

Perkembangan industri pembinaan sekarang telah melalui beberapa perubahan yang menuntut kepada penggunaan amalan terbaik pengurusan projek yang lebih berkesan dalam menangani kecanggihan teknologi dan proses lebih rumit dalam industri pembinaan (Ilies et al., 2010). Selain itu, amalan terbaik pengurusan projek merupakan panduan kepada peningkatan prestasi pengurusan projek (Ahlemann et al., 2009).

Jabatan Kerja Raya menghadapi pelbagai masalah berkaitan dengan pengurusan projek iaitu etika kerja, perhubungan dalam pelaksanaan projek yang merangkumi masa, kos, kualiti dan kepuasan pelanggan serta lain-lain faktor yang melibatkan industri binaan (JKR, 2012). Perkara ini disokong oleh Masei et al., (2008), projek pembinaan menghadapi banyak masalah yang universal iaitu etika kerja, perhubungan di kalangan pasukan projek industri binaan, dokumentasi kontrak, pertelingkahan ditapak bina, kelewatan menyiapkan kerja, lanjutan masa, kelewatan pembayaran kemajuan, kecacatan, masalah penutupan akaun dan pelbagai lagi. Hal ini adalah berkaitan dengan peranan yang dimainkan oleh pengurus projek dalam mengendalikan projek pembinaan.

Kualiti dan keberkesanan sesuatu projek adalah bergantung kepada pengurusan projek yang berkesan bagi pengurus projek melaksanakan tugasnya (Nastase, 2009). Menurut Azari et al., (2011) dan Brooks & Brooks (2005), salah satu isu asas dalam organisasi hari ini adalah pemimpin mesti berinteraksi, bersemuka dan memberi tunjuk ajar serta galakkan kepada pasukan projek bawahannya. Mereka menyanjung tinggi seseorang ketua atau pemimpin yang mempunyai kebolehan semula jadi dalam memimpin melaksanakan tugas secara berpasukan. Berdasarkan kepada Kaplinski (2013), semua ini akan meningkatkan lagi kecekapan para ahli pasukan projek dan dapat mengeratkan lagi tahap perhubungan antara ahli pasukan projek dalam melaksanakan tugas serta mampu menjelmakan matlamat yang ingin dicapai oleh sesebuah organisasi.

Jabatan Kerja Raya tidak mempunyai satu panduan yang khusus berkaitan amalan terbaik pengurusan projek untuk dipraktikkan (JKR, 2012). Hal ini menjadi isu utama dalam memastikan projek pembinaan yang dikendalikan oleh Jabatan Kerja Raya memiliki kualiti yang tinggi dan tidak memerlukan kos yang tinggi untuk menyelenggara bangunan setelah bangunan tersebut diserahkan kepada klien. Keindahan setiap bangunan sebahagian besarnya hanya indah semasa perasmian sahaja. Selepas selang beberapa tahun ia menjadi beban dan memerlukan perbelanjaan yang tinggi untuk kerja-kerja penyelenggaraan, malah ada juga bangunan yang runtuh seperti stadium bola sepak dan kolam renang di Kuala Terengganu (JKR 2009; CIDB, 2009). Imej Jabatan Kerja Raya sebagai peneraju pembangunan binaan yang begitu canggih akan tercemar (Yahaya dan Abidin, 2013). Ia akan mengganggu fungsi penggunaan bangunan, keselamatan bangunan, jangka hayat bangunan dan sebagainya. Maka sesungguhnya yang lebih penting lagi ia akan mempengaruhi kedudukan ekonomi negara iaitu negara terpaksa menyediakan peruntukan yang besar untuk melaksanakan penyelenggaraan.

Demi kelangsungan kepada pengurusan projek yang lebih cemerlang dan berterusan serta menjimatkan kos dan masa. Maka satu usaha penambahbaikan perlu dilakukan (Kamar & Hamid, 2012). Para ahli pasukan projek utama dalam industri ini adalah terdiri daripada golongan profesional seperti para jurutera, arkitek, juruukur bahan, kontraktor, pembekal, sub-kontraktor dan lain-lain lagi. Berdasarkan Abdel-Wahab et al. (2008) dan Cooke & Dawies (2002) menyatakan jangkaan kejayaan pelaksanaan projek dan faktor-faktor kejayaan bergantung kepada cara pelaksanaan iaitu dengan mempraktikkan amalan terbaik pengurusan projek dalam sesebuah

organisasi. Manakala Habanova & Al-Jibouri (2010) dan Chan & Chan(2004), pula menyatakan bahawa kejayaan projek bergantung sepenuhnya kepada pencapaian matlamat pada setiap projek.

Permasalahan yang dihadapi oleh Jabatan Kerja Raya dalam menyampaikan projek yang berkualiti dan bermutu adalah bergantung sepenuhnya kepada amalan terbaik pengurusan projek yang akan dilaksanakan dalam pembinaan projek kerajaan. Oleh itu, perlunya kajian yang lebih mendalam berkaitan amalan terbaik pengurusan projek untuk digunakan oleh Jabatan Kerja Raya, Malaysia.

1.3 Objektif Penyelidikan

Penyelidikan ini ditumpukan sepenuhnya tentang pelaksanaan pembinaan projek-projek yang dilaksanakan oleh Jabatan Kerja Raya, Malaysia. Tujuan utamanya adalah untuk menjayakan dan memastikan tahap pelaksanaannya sentiasa berkesan dan menepatisegala tuntutan pelaksanaan projek yang lebih positif.

- a. Menilai kewujudan rangka kerja amalan terbaik pengurusan projek yang dipraktiskan di negara-negara maju.
- b. Menilai hubungan antara faktor pelaksanaan tatacaraperanan pengurusan projek dan amalan terbaik pengurusan projek dalam Jabatan Kerja Raya.
- c. Membangunkan rangka kerja penilaian pelaksanaan pengurusan projek di Jabatan Kerja Raya bagi pelaksanaan amalan terbaik pengurusan projek terhadap pembangunan projek kerajaan

1.4 Skop Penyelidikan

Skop penyelidikan adalah tertumpu kepada beberapa faktor iaitu:

- i. Sebahagian besar penyelidikan ini tertumpu kepada sistem pelaksanaan projek-projek pembangunan yang dijalankan oleh Jabatan Kerja Raya, Malaysia. Ia merangkumi pembinaan projek-projek bangunan dan juga prasarana.
- ii. Amalan kepimpinan dan perhubungan di kalangan ahli organisasi Jabatan Kerja Raya, dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan.
- iii. Pengumpulan data melalui soal-selidik yang dijalankan secara bersemuka dan menemuduga para responden yang dipilih. Merangkumi pegawai iktisas daripada pelbagai disiplin dalam organisasi Jabatan Kerja Raya, iaitu dari bahagian bangunan, ukur bahan, arkitek, elektrik dan juga mekanikal.

1.5 Kepentingan Penyelidikan

Penyelidikan ini boleh menjadi panduan dalam meningkatkan lagi nilai kualiti pengurusan projek. Ia dapat membekalkan bangunan serta prasarana yang berkualiti dengan keadaan struktur serta fizikal pembangunan yang selamat serta selesa kepada para pelanggan rakyat keseluruhannya. Hasil daripada penyelidikan ini, pihak pengurusan dapat mengetahui bentuk pengurusan sebenar yang patut dipraktikkan. Sekaligus membolehkan pihak yang terlibat membuat perancangan yang lebih bersistematik serta meningkatkan pelaksanaan kerja-kerja pembangunan termasuklah langkah-langkah yang sewajarnya bagi mencegah dan mengatasi kesemua permasalahan dinyatakan.

Kajian ini wajar dilakukan kerana adalah didapati pembangunan yang pesat membangun ini memerlukan peruntukan yang tinggi untuk pelaksanaannya. Kejayaan dalam penyelidikan ini akan memberi sumbangan yang besar kepada negara dan bangsa dalam menjayakan pembangunan negara. Ia juga akan dapat menyelamatkan perbelanjaan yang mungkin bernilai berjuta-juta ringgit. Kejayaan dan kegagalan bergantung rapat dengan sistem pengurusan dalam sesuatu organisasi. Sesungguhnya ia memang mempunyai kepentingan yang begitu besar dalam menyumbang kepada perkembangan kemajuan pembangunan negara ini.

1.6 Susunan Tesis

Bahagian ini membincangkan keseluruhan bab yang terdapat dalam tesis ini. Tesis ini terdiri daripada enam bab dan penyusunan tesis seperti berikut:

Bab 1 adalah pengenalan bahagian yang terdiri daripada arah dan tujuan kajian. Bab ini juga turut membincangkan latar belakang, pernyataan masalah, objektif, kepentingan, dan had kajian.

Bab 2 merupakan asas kepada kajian. Pemahaman secara umum dibincangkan dalam bab ini. Selain itu, bab ini membincangkan pengenalan kepada perkembangan industri pembinaan di Malaysia. Penekanan kajian literatur diberikan kepada peranan dan kelemahan dalam Jabatan Kerja Raya.

Bab 3 membincangkan peranan pengurus projek dalam industri pembinaan. Tiga faktor utama yang dibincangkan secara terperinci iaitu pengurusan, kepimpinan dan

kerja berpasukan. Selain itu, rangka kerja konseptual serta hipotesis kajian dibincangkan secara terperinci dalam bab ini.

Bab 4 membincangkan tentang rekebentuk dan metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Proses yang digunakan dan menganalisis data termasuk ujian rintis, kebolehppercayaan dan kesahan data serta kaedah analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Bab 5 membincangkan analisis yang telah dilakukan hasil daripada pengumpulan data berkenaan pengukuran amalan terbaik pengurusan projek. Bahagian ini membincangkan data hasil daripada analisis deskriptif, analisis korelasi, analisis faktor dan analisis regresi. Bab ini juga menyatupadukan penemuan dan perbincangan kajian serta kesan kepada amalan terbaik pengurusan projek.

Bab 6 membincangkan kesimpulan yang ditemui. Panduan untuk kajian pada masa akan datang juga disediakan dalam bab ini dan menyarankan item-item yang memerlukan lebih perhatian apabila menjalankan kajian yang serupa.

BAB DUA

SENARIO PENGURUSAN PROJEK DI JABATAN KERJA RAYA

2.1 Pengenalan

Bab dua membincangkan tentang keadaan semasa perkembangan industri pembinaan di Malaysia. Dalam bab ini juga membincangkan tentang penggerak utama pembangunan di Malaysia iaitu Jabatan Kerja Raya dan masalah utama yang dihadapi dalam industri pembinaan. Walaubagaimanapun, fokus utama kajian adalah mengenal pasti permasalahan utama dalam pelaksanaan projek kerajaan di bawah Jabatan Kerja Raya sebagai pengurus projek.

2.2 Jabatan Kerja Raya Penggerak Utama Pembangunan di Malaysia

Jabatan Kerja Raya merupakan tonggak dan nadi penggerak utama dalam membina pembangunan negara dalam sektor industri pembinaan. Sejak dari awal lagi sektor ini telah dipertanggungjawabkan kepada Kementerian Kerja Raya. Kementerian ini memikul tanggungjawab yang diamanahkan sepenuhnya dalam melaksanakan projek-projek pembangunan negara. Peruntukan negara untuk pembangunan prasarana mahupun lain-lain pembangunan fizikal di mana semuanya disalurkan terus mengikut keperluan pelaksanaan sesuatu projek kepada Kementerian Kerja Raya (Zakaria et al., 2012).

Perbandingan pelaksanaan tatacara pengurusan projek dengan organisasi-organisasi lain dalam mengendalikan projek pembinaan dilakukan dengan melihat kepada projek yang dikendalikan oleh pemaju perumahan dan Kementerian Pelajaran Malaysia. Sekiranya dilihat pelaksanaan pengurusan projek di dalam projek

pembinaan yang dikendalikan oleh pemaju perumahan. Tatacara pengurusan pengurusan yang diamalkan oleh pemaju perumahan adalah memberi tumpuan kepada keseluruhan projek yang dilaksanakan (Munns dan Bjeirmi, 1996). Kunci utama dalam pengurusan projek yang diamalkan oleh pihak pemaju perumahan adalah memastikan keuntungan kepada syarikat dapat dicapai pada tahap maksima. Pengurus projek yang dilantik adalah terdiri daripada pengurus projek yang berpengalaman dalam industri pembinaan iaitu mereka yang memahami setiap perkara yang berkaitan pengurusan projek. Seterusnya, pengurus projek yang dilantik oleh pihak pemaju mempunyai ciri-ciri kepimpinan, pengetahuan, kerja berpasukan dan cekap dalam membuat keputusan dalam memastikan kos, kualiti dan masa projek adalah bertepatan.

Perbandingan seterusnya adalah tatacara pengurusan projek yang diamalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah berbeza dengan amalan pengurusan projek yang dilaksanakan dalam Jabatan Kerja Raya dan pemaju perumahan. Individu yang dilantik sebagai pengurus projek dalam Kementerian Pelajaran Malaysia adalah terdiri daripada individu yang tidak mempunyai pengalaman sebenar dalam melaksanakan projek pembinaan. Pengurus projek yang dilantik hanya memberi tumpuan dalam memastikan kerja pembinaan yang dilaksanakan dapat disiapkan mengikut tempoh sebenar seperti di dalam kontrak (Basamnh et al., 2013).

Hasil perbandingan yang dibuat ke atas ketiga-tiga badan tersebut melihatkan terdapatnya perbezaan dari amalan pengurusan projek. Jabatan Kerja Raya dan Kementerian Pelajaran Malaysia mempunyai persamaan dalam menjalankan projek pembinaan. Namun begitu, Jabatan Kerja Raya mempunyai kakitangan yang lebih

profesional dalam menjalankan projek pembinaan berbanding dengan Kementerian Pelajaran Malaysia. Pihak pemaju perumahan merupakan pemangkin industri pembinaan dan mempunyai pengurus projek yang lebih profesional kerana teras utama perniagaan adalah industri pembinaan (Munns dan Bjeirmi, 1996).

Secara amnya Jabatan Kerja Raya Malaysia (JKR) telah menyentuh pelbagai aspek dalam kehidupan rakyat Malaysia sejak bertahun-tahun yang lalu. Jabatan Kerja Raya telah menyediakan infrastruktur dan persekitaran yang lebih baik untuk kehidupan seharian kepada penduduk Malaysia sehingga kini. Jabatan Kerja Raya juga bertanggungjawab dalam membina jalan-jalan raya sebagai salah satu cara perhubungan antara wilayah-wilayah serta kawasan-kawasan di seluruh negara. Ia menjadi pemangkin utama dalam pembangunan sosio ekonomi negara. Dengan jalinan perhubungan jalan-jalan raya ini telah membantu pertumbuhan ekonomi yang pesat hingga kehari ini (Zakaria et al., 2013). Selepas merdeka ekonomi negara bergantung sepenuhnya kepada hasil pertanian iaitu getah yang merupakan keluaran hasil utama negara di samping hasil perlombongan bijih timah. Sekarang ini Malaysia telah mula bergerak dan membangun kearah sebuah negara industri. Pelbagai industri telah mengambil bahagian termasuk industri kereta seperti Proton dan Perodua.

Jabatan Kerja Raya juga turut bertanggungjawab menyediakan bekalan air yang bersih dan selamat keseluruh negara untuk mewujudkan warga yang bersih dan sihat. Ia dilaksanakan oleh unit yang dikenali sebagai Jabatan Bekalan Air, namun sekarang ini di beberapa negeri pengurusannya telah diambil alih oleh kerajaan negeri (Fahime et al., 2011). Di Pulau Pinang dikenali sebagai Perbadanan Bekalan

Air (PBA) manakala di Selangor pula ia dikenali sebagai Syarikat Bekalan Air Selangor (SYABAS) dan berbagai-bagai lagi.

Pada mulanya JKR dikenali sebagai PWD, (*Public Work Department*) semasa zaman pemerintahan British. Kemudiannya telah ditukarkan kepada JKR iaitu Jabatan Kerja Raya. Mula ditubuhkan pada tahun 1872 dan diketuai oleh Major J.F.A McNair. Faktor utama yang membawa kepada penubuhan JKR bermula pada awal tahun 1872 apabila pihak British East India Company yang menjalankan perdagangan di antara England, India, dan China memerlukan sebuah pelabuhan yang strategik dan selamat untuk memperbaiki kapal-kapal dagangan dan memungggah hasil pertanian di rantau ini. Jalan pengangkutan darat amat terhad dan terlalu buruk (Zakaria et al., 2013). Dalam usaha pencarian ini mereka telah menemui Pulau Pinang dan mendapati ia sesuai untuk tujuan tersebut disebabkan kedudukannya yang strategik. Negeri Kedah, Pulau Pinang dan Perak merupakan kawasan yang kaya dengan pengeluaran hasil pertanian manakala Perak juga merupakan pengeluar bijih timah yang tertinggi. Kedudukan Pulau Pinang pula terletak begitu strategik sekali di antara kawasan-kawasan pengeluaran hasil getah dan bijih timah.

Dalam usaha untuk mendapatkan penempatan ini, pada 1786 pihak Inggeris telah menghantar wakil mereka menghadap Sultan Kedah untuk memujuk dan melepaskan hak penguasaan ke atas Pulau Pinang kepada syarikat mereka. Usaha mereka telah berjaya mendapatkan Pulau Pinang pada 1791 melalui satu perjanjian. Manakala pada 1825, pihak Inggeris telah memeterai satu perjanjian dengan pihak Belanda yang dikenali sebagai Anglo-Dutch Treaty. Melalui perjanjian ini Melaka telah diserahkan kepada British melalui pertukaran dengan Bencoolen

(Zakaria et al., 2012). Rafel, pada 1819, membuat satu perjanjian dengan Sultan Hussein dan Temenggong Abdul Rahman untuk memberi hak British ke atas Singapura iaitu tiga buah daerah ini iaitu Pulau Pinang, Melaka, dan Singapura menyebabkan penubuhan Straits Settlement pada 1826.

Pihak British dengan secara langsung telah melibatkan diri dengan pembangunan prasarana yang diperlukan untuk kemudahan perdagangannya dirantau ini. Maka terbentuklah jalinan jalan yang menghubungkan seluruh negeri-negeri di semenanjung ini yang dikendalikan oleh PWD. Sekarang ini tugas-tugas ini disambung oleh agensi yang sama dengan penjenamaan baru iaitu Jabatan Kerja Raya atau lebih dikenali dengan nama JKR.

JKR adalah satu-satunya agensi yang bertanggungjawab terhadap semua pembangunan pembinaan bangunan dan juga prasarana hingga kehari ini. Ini terbukti pada setiap bangunan kerajaan pasti menggunakan plat nombor bangunan sekolah, klinik, hospital, mahkamah dan berbagai lagi semuanya bermula dengan JKR, contohnya bangunan JKR 15, JKR 20 dan seterusnya. Sehubungan itu seharusnya JKR berdiri teguh dan menjadi satu agensi pelaksanaan pembangunan pembinaan yang tersohor dan pakar perunding dalam industri pembinaan bangunan di Malaysia.

Pengurusan projek adalah satu senario yang bergerak pantas. Sekarang ini ia telah pun menjalar sampai ke Malaysia, terutamanya dalam bidang industri binaan, teknik pengurusan projek berkembang pada setiap masa (Wilkinson & Scofield, 2010). Pada tahun 60-an, 70-an dan 80-an tidak ada orang yang bercakap tentang pengurusan risiko, tetapi sekarang ini ia dianggap sebagai sebahagian daripada asas

kepada pengurusan projek (Watermeyer, 2010). Di United Kingdom, kerjaya sebagai pengurus projek berada di antara kedudukan yang terbaik dalam semua bidang industri. Dalam industri binaan ia digunakan secara menyeluruh, melibatkan semua projek pembinaan sama ada bersaiz kecil ataupun besar. Pengurusan adalah nadi kejayaan dalam sesuatu projek. Ia merupakan peranan utama yang dimainkan oleh seorang pengurus projek. Wilkinson & Scofield (2010) dan Koontz & Weihrich (1997) mendefinisikan “pengurusan sebagai proses merancang dan memelihara persekitaran apabila individu bekerja bersama-sama dalam kumpulan untuk mencapai matlamat terpilih dengan berkesan.”

Pada satu ketika, teknik pengurusan projek ini hanya melibatkan klien dan kontraktor utama sahaja. Ia tidak melibatkan lain-lain ahli pasukan projek seperti sub-kontraktor, pembekal dan lain-lain ahli pasukan projek lagi. Sekarang ini pengurusan projek melibatkan keseluruhan peringkat yang terlibat dalam industri binaan. Seperti apa yang telah dikatakan oleh mantan Ketua Pengarah Jabatan Kerja Raya Malaysia, (Omar, 2000), walaupun telah mencapai kadar pertumbuhan yang menakjubkan, namun industri pembinaan Malaysia tidak banyak berubah sejak dari 1960an lagi dalam bentuk teknologi.

Manakala sektor ekonomi lain lebih maju dalam penggunaan teknologi moden, industri binaan masih lagi bergantung kepada teknik lama. Industri binaan tempatan perlu menjalankan titik pembangunan dan kematangan serta amalan binaan cara lama. Pengurusan dan teknologi telah membawa Malaysia menjadi sebagai sebuah negara moden yang berkembang maju. Selain itu, ia perlu ditingkatkan secara radikal untuk memenuhi piawai sebenar pelaksanaan bangunan untuk masa hadapan.

Jangkaan mutu hasil kerja siap yang tinggi, jadual bangunan yang padat dan keperluan mengekalkan peruntukan dalam lingkungan bajet yang menunjukkan bahawa teknologi binaan yang lebih tinggi diperlukan. Seorang bijak pandai pernah berkata bahawa satu-satunya yang masih berterusan adalah perubahan (Abdullah, 2011; Lipit et al., 1958).

Dalam era pemotongan bajet dan tanggungjawab yang lebih besar, adalah satu keperluan kepada kehendak masyarakat yang sentiasa berubah-ubah. Isu ini terus berbangkit dan sekarang dunia telah mengorak langkah lebih cepat dari sebelumnya (Alkahtani et al, 2011). Kotter (1996), dalam penulisannya "*Leading Change*", menyebut bahawa kadar perubahan tidak akan menjadi perlahan buat masa sekarang dan beliau menambah kebarangkalian persaingan dalam industri akan menjadi lebih lancar dalam beberapa dekad akan datang.

Oleh itu, sekarang adalah masa yang tepat untuk bertindak cepat sebelum banyak lagi kekecewaan berlaku dengan industri binaan ini. Perkara ini membuktikan bahawa JKR perlu memberi perhatian yang begitu serius tentang pembangunan industri yang diterajuinya. Keperluan kepada pengurusan yang lebih bijak juga dituntut di samping perubahan teknologi ini. Segalanya harus bangun seiring dalam usaha untuk mencapai matlamat.

Keberkesanan pengurusan dan pentadbiran sesuatu organisasi yang melibatkan industri pembinaan bergantung kepada kecekapan dan pengurusan bijak dari seorang pengurus projek. Di negara-negara barat peranan seorang pengurus projek telah lama ditempatkan untuk pelaksanaan projek yang berskala tinggi (Zamim & Bachan,

2008). Di Malaysia peranan pengurus projek belum diguna pakai secara menyeluruh, hanya diguna pakai pada pengurusan projek oleh pihak swasta sahaja. Pada masa akan datang adalah dipercayai peranan pengurus projek memainkan peranan yang lebih menakutkan untuk kejayaan sesuatu projek. Pada masa yang sama seorang pengurus projek dengan kemahirannya dalam pengurusan mampu memberi pulangan yang tinggi dalam industri binaan ini. Menurut Hersey et al., (1996) dan A-Kharashe & Skitmore (2009) salah satu parameter jelas untuk sesebuah organisasi dalam memenuhi matlamat adalah persefahaman perhubungan antara pemimpin dan pengikut serta gaya kepimpinan dalam memaksimumkan keberkesanan mereka.

Persefahaman dan perhubungan antara para ahli pasukan projek yang terlibat dalam industri binaan ini amat penting. Ia adalah satu unsur penting dalam kejayaan sesuatu projek. Organisasi yang berjaya adalah mereka yang mengambil kakitangan yang berkemahiran dan berpelajaran serta mengekalkan pekerja yang berkemahiran tinggi (Abdullah et al., 2011). Dalam usaha untuk meningkatkan prestasi sesuatu organisasi pihak pengurusan perlu membuat penyesuaian keperluan organisasi itu sendiri. Menggunakan khidmat seorang pengurus projek merupakan satu keperluan dalam industri binaan hari ini.

Di samping itu, kebanyakan pengurus percaya bahawa memelihara kestabilan adalah satu strategi yang paling berjaya kepada sesebuah organisasi. Mereka percaya untuk mendapatkan kejayaan sesuatu organisasi, mereka patut kekalkan kestabilan. Dalam hal ini faktor ketegasan diperlukan oleh sesebuah organisasi untuk menjadikan ia lebih efisien dan berkesan. Sebaliknya para pemimpin percaya perubahan yang bersesuaian adalah satu kejayaan kepada organisasi. Mereka juga percaya keperluan

tentang pembahagian kuasa antara pengurus dan kakitangan bawahannya adalah tidak sesuai lagi (Alkahtani et al., 2011). Penekanan terhadap faktor ketegasan dalam pengawalan sesebuah organisasi berfungsi memberi motivasi bukannya memberi semangat negatif dalam menghasilkan sesuatu keputusan yang dikehendaki. Pemimpin hari ini harus berkongsi kuasa, tidak lagi memegang semua tampuk kuasa di tangan sendiri, mereka perlu berusaha untuk mencari jalan supaya dapat meningkatkan kuasa organisasi dengan melibatkan semua orang dalam organisasi.

Menurut Yahaya & Abidin (2013) dan Daft (2005) persekitaran pengurusan telah berubah dari stabiliti kepada yang tidak menentu. Beliau menerangkan bahawa semua organisasi terdahulu memerlukan pekerja untuk menjalankan mesin selama lapan jam sehari, oleh itu secara tradisinya sistem mengarah dan mengawal secara amnya mampu berjalan agak lancar. Namun, melalui kaedah ini pihak organisasi tidak menerima manfaat dari pemikiran pekerjanya, jadi pemikiran atau apa-apa juga buah fikiran dari pekerja tidak dipergunakan. Di zaman moden ini, kegiatan ekonomi berasaskan kewangan berbentuk maklumat selain dari pengurusan tanah, bangunan mahupun jentera. Sehubungan itu, para pengkaji percaya bahawa para pemimpin perlu utamakan pekerjasupaya dapat melakukan perubahan dalam organisasi dalam mencapai matlamat.

Seymour & Hussein (2014) dan Daft et al., (2005) menyatakan kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada kekuatan kebijaksanaan semua peringkat pekerja. Harus di ingat bahawa seseorang itu boleh memiliki segalanya, seperti bangunan dan mesin, akan tetapi mereka tidak boleh memiliki manusia, mereka perlu bekerjasama untuk membawa perubahan. Begitu juga dengan Azzopardi (2014) dan Yukl (2002),

menyatakan bahawa kepimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dengan kakitangannya di mana pemimpin akan cuba mempengaruhi tatalaku anak buahnya untuk menyempurnakan matlamat organisasi. Krause (2004) menyatakan bahawa kepimpinan dirumuskan sebagai asas pilihan kepada pengaruh.

Azzopardi (2014) dan Daft et al., (2005) menerangkan bahawa organisasi pada keseluruhannya telah berubah dengan begitu drastik sekali. Organisasi tidak lagi stabil dan tidak terhenti begitu saja. Mereka menghadapi perkembangan globalisasi, mengurangkan peraturan, e-bisnes, telekomunikasi dan pasukan sebenar. Di bawah peraturan baru ini perubahan tidak dapat dielakkan. Seluruh masyarakat di dunia menjadi teruja dengan kehendak seperti ini. Malah mereka terpaksa menerima kaedah kerja yang baru, lebih-lebih lagi dengan kedudukan ekonomi yang lalu yang tidak selesai dan tidak menentu dengan pelbagai skandal yang tidak beretika, tenaga kerja pelbagai bangsa dan ketiadaan keselamatan, berkaitan dengan peperangan, begitu juga dengan pertelingkahan yang telah menjurus kepada keperluan perubahan pada organisasi. Pemimpin berdepan dengan tanggungjawab yang berat dalam usaha mereka memberi tumpuan kepada pekerja dan menggalakkan untuk mencapai matlamat yang ingin dicapai. Pemimpin dalam sesuatu organisasi mestilah terdiri dari mereka yang boleh membimbing melampaui ketidaktentuan dan juga kekeliruan, di mana wujudnya tempoh perubahan yang diperlukan.

Pada masa lalu, ramai pengurus menyatakan mengekalkan kelancaran berterusan akan memberi kejayaan kepada sesebuah organisasi. Namun, perubahan dunia yang berlaku hari ini tiada siapa boleh menduga (Kozak-Holland, 2011). Daft (2005) menegaskan bahawa jika pengurus masih percaya dalam kestabilan pada abad kedua

puluh, mereka sudah tentu akan silap dan tidak berjaya. Menurut Daft (2005), perubahan menjadi perkara biasa dalam kebanyakan organisasi hari ini, sebab kita hidup dalam dunia yang sentiasa berubah. Justeru, mengemudi perubahan dalam sesebuah organisasi bukanlah satu kerja mudah untuk seseorang pemimpin. Sebagai pemimpin yang tidak mampu menerajui atau melakukan perubahan dalam sesebuah organisasi, maka ia merupakan satu kebarangkalian yang menyebabkan organisasi itu gagal.

Para pemimpin memainkan peranan penting dalam membawa perubahan dan menyediakan galakkan dalam perhubungan yang diperlukan untuk mengekalkan usaha perubahan untuk berterusan maju ke hadapan (Stanleigh, 2010). Dengan itu, bilamana pengurusan yang mengekalkan kestabilan dan melahirkan budaya kecekapan, bermakna kepimpinan itu telah melahirkan perubahan dan budaya ketelusan. Oleh itu, kita memerlukan kepimpinan masa kini dan bukan semata-mata pengurusan (Daft et al., 2005). Salah satu cabaran bagi pemimpin adalah untuk menempatkan organisasi mereka pada masa depan dengan melaksanakan perubahan yang dirancang oleh organisasi yang sesuai dengan campur tangan yang direncanakan terlebih dahulu iaitu bertujuan untuk mengubahsuai fungsi organisasi ke arah hasil yang lebih baik (Chiu, 2010; Lipit et al., 1958)..

Penempatan seorang pengurus projek yang memahami amalan terbaik dalam pengurusan projek boleh membantu meningkatkan mutu dan kelancaran kerja pelaksanaan sesuatu projek. Pengurus projek juga memberi pengaruh yang jelas dalam keseluruhan sistem pengurusan projek dan penghasilannya (Nelson, 2012). Pengurus projek juga mempunyai pengaruh yang besar dalam sesuatu organisasi.

Menurut Gharehbaghi dan McManus (2003) keberkesanan kepimpinan diperlukan dalam setiap organisasi pembinaan dan cara kepimpinan serta amalannya merupakan perubahan penting yang mempunyai peranan yang diperlukan untuk kejayaan pengurusan projek. Di samping itu, adalah dipercayai peranan pengurus projek ini juga mempunyai nilai persaingan yang amat positif dalam industri binaan ini. Tambahan pula peranan pengurus projek ini melewati keseluruhan kerja, bukan saja tentang pelaksanaan projek malah termasuk dalam pengurusan tenaga kerja iaitu keseluruhan kerja yang mempunyai hubung kait dengan industri ini.

Polisi pengurusan manusia diteguhkan lagi dengan strategik perancangan dan budaya organisasi (Nelson, 2012; Beer et al., 1985). Pengurus projek juga merupakan aset utama dalam sesuatu organisasi untuk mencapai matlamat yang hendak capai. Dalam hal ini beberapa penyelidik menegaskan betapa pentingnya pembangunan, perancangan serta pelaksanaan sesuatu projek yang berlandaskan strategi keupayaan dan kewibawaan serta kecekapan seseorang (Nelson, 2012; Beatty dan Schneier, 1997; Chen et al., 2003). Pada dasarnya kerjasama berpasukan dalam organisasi Jabatan Kerja Raya sememangnya wujud. Ia berkekalan hingga ke hari ini. Kenyataan ini berpandukan kepada panduan logo etika kerja yang dipaparkan, di setiap pejabat oleh Jabatan Kerja Raya. Namun keberkesananannya pada hari ini tidak mencapai tahap yang sebenar. Dengan tindak-tanduk para ahli pasukan projek yang tidak begitu profesional menampakkan sedikit sebanyak kelemahan yang ketara (Zakaria et al., 2013).

Dalam organisasi Jabatan Kerja Raya terdapat lima disiplin utama yang terlibat dalam pengurusan projek iaitu Bahagian Arkitek, Bahagian Bangunan dan Jalan,

Bahagian Ukur Bahan, Cawangan Elektrik dan Cawangan Mekanikal (Bahagian Pentadbiran tidak terlibat dalam pengurusan pelaksanaan projek). Kesemua bahagian-bahagian ini, terlibat serentak dalam penyediaan keperluan untuk pelaksanaan projek. Pada hakikatnya, semua disiplin ini bekerjasama serentak dalam proses penyediaan dokumen kontrak untuk tujuan pembidaan dan juga pelaksanaan projek (Zakaria et al., 2012).

Namun disebabkan berlakunya pengurusan yang tidak cekap dan tidak profesional dalam sistem perhubungan antara para ahli pasukan projek dari lima bidang disiplin ini dalam penyediaan dokumen, maka berlakulah beberapa kecacatan dalam dokumen kontrak itu. Antaranya yang telah berlaku adalah seperti terdapat perbezaan lukisan tender dengan lukisan tapak, perbezaan kuantiti seperti jumlah cerucuk, keperluan untuk menukar lukisan, contohnya untuk kerja-kerja elektrik dan sebagainya. Hal ini adalah masalah perhubungan yang ketara dalam proses penyediaan dokumen tender.

Visi Jabatan Kerja Raya ialah untuk memberi perkhidmatan bertaraf dunia dan pusat kecemerlangan dalam bidang pengurusan aset, pengurusan projek dan kejuruteraan untuk pembangunan infrastruktur negara berteraskan modal insan yang kreatif dan inovatif serta berteknologi terkini. Misi Jabatan Kerja Raya ialah untuk menyumbang kepada pembangunan negara dengan:

- a. Membantu pelanggan merealisasikan matlamat dasar dan menyampaikan perkhidmatan melalui kerjasama sebagai rakan kongsi strategik.
- b. Mempinai proses dan sistem untuk memberikan perkhidmatan yang konsisten.

- c. Menyediakan perkhidmatan pengurusan aset dan projek yang efektif dan inovatif.
- d. Mengukuhkan kompetensi kejuruteraan yang sedia ada.
- e. Membangunkan modal insan dan kompetensi baru.
- f. Membina hubungan harmoni dengan masyarakat.
- g. Memelihara alam sekitar dalam penyampaian perkhidmatan.

Manakala objektif utama Jabatan Kerja Raya pula adalah untuk menyerahkan projek yang menepati kualiti, masa dan kos yang ditetapkan (Zakaria et al., 2013). Sekarang ini, peranan seorang pengurus projek telah mendapat pengiktirafan tinggi dalam industri binaan di seluruh dunia. Oleh itu, dari apa yang dihayati disini, kajian penempatan seorang pengurus projek yang memahami amalan terbaik sebagai seorang pengurus projek dengan amalan terbaik pengurusan projek diperlukan untuk projek-projek kendalian Jabatan Kerja Raya patut diperkenalkan dan dilaksanakan.

2.3 Kelemahan Tatacara Peranan Pengurusan Projek di Jabatan Kerja Raya

Sistem pengurusan yang ada dalam pengurusan Jabatan Kerja Raya amat baik. Ia amat lengkap dengan segala panduan yang diperlukan, namun yang menjadi permasalahannya sekarang adalah para ahli pasukan projek. Sebahagian besar golongan profesional dalam Jabatan Kerja Raya, tidak melaksanakan tugas pada tahap yang sepatutnya (Zakaria et al., 2012). Nampak seperti telah hilang kawalan, tidak memiliki semangat kerja berpasukan. Mereka didapati bersikap lebih cenderung untuk menjalankan tugas secara berasingan. Sepatutnya mereka bekerjasama dari segenap sudut dalam penyediaan dan pelaksanaan projek. Dari sini